

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA MANAGEMENTU

**PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ DO
FUNKCE OPERÁTOR**

**RECRUITMENT OF NEW EMPLOYEES FOR
THE OPERATOR POSITION**

Student: Bc. Janina Martynková
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Přílohy, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
jméno a příjmení studenta

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. TEORETICKÁ ČÁST	7
2.1 Řízení lidských zdrojů v odborné literatuře	7
2.2 Plánování lidských zdrojů	10
2.3 Vytváření pracovních míst	13
2.4 Získávání a výběr zaměstnanců	15
2.5 Assessment Centre	21
2.6 Legislativa	25
3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE	26
3.1 O společnosti	26
3.2 Historie společnosti	26
3.3 Divize společnosti	27
3.4 Co to je outsourcing?	28
3.5 Co to je facility management?	28
3.6 Nabídka pracovních příležitostí	28
3.7 Organizační struktura společnosti	29
3.8 Sociální struktura organizace	31
4. ANALYTICKÁ ČÁST	34
4.1 Nabídka pracovního místa	34
4.2 Zveřejnění nabídky práce	35
4.3 Předvýběr	36
4.4 Průběh výběrového řízení	37
4.5 Nástup zaměstnanců do nového zaměstnání	39
5. NÁVRHY, NÁMĚTY, DOPORUČENÍ	40
5.1 Nabídka pracovního místa	40
5.2 Politika rovných příležitostí	40
5.3 Zveřejnění nabídky práce	40
5.4 Předvýběr	41
5.5 Přijímací proces	41
5.6 Nástup zaměstnanců do nového zaměstnání a adaptace zaměstnanců	42
6. ZÁVĚR	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44

SEZNAM ZKRATEK	45
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	46
SEZNAM PŘÍLOH	47
PŘÍLOHY	52

1. ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je velmi důležitou částí organizace, neboť řídí to nejcennější, co organizace má, lidský kapitál. Součástí řízení lidských zdrojů je získávání a výběr zaměstnanců, který hraje velkou roli, protože vybraní uchazeči budou sociálním potenciálem organizace. Organizace samozřejmě usiluje o to, aby vybrala zaměstnance, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Příjímací procesy jsou nedílnou součástí každodenního života jak uchazečů o zaměstnání, tak společností, které potřebují obsadit různé volné pozice, a proto je nutné, aby organizace kladla důraz na pečlivou přípravu přijímacího řízení.

V dnešní době není jednoduché vybrat správně, protože existuje velká nabídka práce, uchazeči bývají vysoce kvalifikovaní, znají cizí jazyky, jsou schopni učit se nové věci, pracovat v týmech, realizovat se. Světová finanční krize dovedla celý svět na pokraj svých možností, mnoho firem krachovalo. Zasáhla také pracovní trh, kdy byly společnosti nucené snižovat náklady, a tím snižovat stavy propouštěním zaměstnanců. Po této velké bouři na světových trzích dochází k pomalému ožívání ekonomik a s tím i otevírání nových pracovních příležitostí. „Člověk byl, je a bude stále jedinečnou komoditou, na jejímž získání a dlouhodobém udržování stojí a padá každá společnost. Lidé jsou těmi, kdo krizi překonají, nebo ji nezvládnou.“¹

Toto téma: přijímání nových zaměstnanců do funkce operátor“ jsem si vybrala z důvodu, že jsem sama prošla tímto přijímacím procesem do této funkce a mohu osobně zhodnotit toto výběrové řízení a přinést společnosti Okin Group, a.s. vlastní poznatky.

Ostravská divize Business Process Outsourcing společnosti Okin Group, a.s. prošla také velkými změnami v důsledku finanční krize a snahy zefektivnit práci stávajících zaměstnanců. V dnešní době již společnost rozšiřuje svou působnost, buduje nové týmy a opět nabírá nové zaměstnance. Získávání a výběr zaměstnanců je v této společnosti důkladným a uspořádaným procesem, vedoucím k získání nejvíce vhodných kandidátů na danou pozici, avšak i tento přijímací proces může mít své nedostatky.

Cíle této bakalářské práce jsou:

- provést analýzu přijímacího procesu do funkce BPO operátora v Ostravské divizi Business Process Outsourcing společnosti Okin Group, a.s.,
- navržení opatření ke zlepšení.

¹ <http://hn.ihned.cz/c1-34572280-financi-krize-a-trh-prace>, 26.4.2010

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Řízení lidských zdrojů v odborné literatuře

Řízení lidských zdrojů je překladem anglického „human resource management“. Tento pojem se začalo objevovat v 80. letech 20. století a nahradil do značné míry do této doby používané personální řízení. Existuje mnoho možností, jak definovat tento termín. Armstrong (2007, str. 27) chápe řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Modely řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) tvrdí, že řízení lidských zdrojů vychází z dvou modelů, modelu shody a Harvardského systému. Model shody byl vytvořen představiteli Michiganské školy, kteří zastávali názor, že lidské zdroje a struktura organizace by měly být řízené tak, aby se shodovaly se strategií organizace, a že existuje cyklus lidských zdrojů, který se skládá z výběru, hodnocení, odměňování a rozvoje zaměstnanců. Harvardský systém byl vytvořen harvardskou školou. Zdůrazňoval důležitost lidí jako potenciální bohatství, a ne nákladovou položku, a také důležitost zapojení nejen personálního útvaru a personalistů, ale také všech manažerů.

Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) vychází z toho, že základním cílem řízení lidských zdrojů je přispívání k úspěšnosti organizace a dosahování jejich cílů, a to pomocí postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí nebo řízení talentů. Dalším cílem je řízení lidského kapitálu, tj. získání a udržení potřebné kvalifikované pracovní síly pomocí postupů při získávání a výběru zaměstnanců, systémů odměňování a vzdělávání v potřebných oblastech. Následující cíl řízení znalostí se zaměřuje na vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, které zlepšují výkon v organizaci. Řízení odměňování pomocí hodnocení a odměňování zaměstnanců za to, co dělají a čeho dosahují, je dalším cílem řízení lidských zdrojů, neboť takovým způsobem lze zvyšovat motivaci a oddanost zaměstnanců. Vytváření klimatu a dobrých zaměstnaneckých vztahů spolu s realizováním politiky, která akceptuje různorodost pracovní síly a respektuje rozdílné potřeby, patří také mezi cíle řízení lidských zdrojů.

Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů

Dle autorek Foot a Hook (2002) hlavními charakteristikami řízení lidských zdrojů jsou:

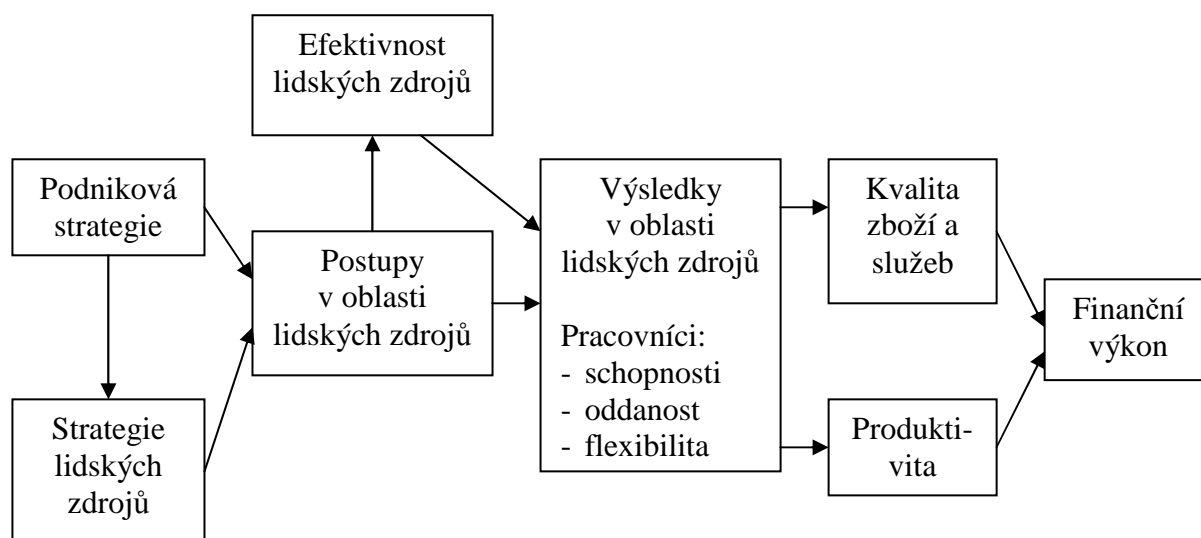
- důležitost přijetí strategického přístupu,
- převládající role liniových manažerů,
- integrace a soudržnost organizační politiky,
- přijetí základní filozofie,
- vztah mezi manažery a zaměstnanci.

Oblast řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli při formulování strategie společnosti. Tato klíčová charakteristika řízení lidských zdrojů klade důraz na strategickou aktivitu specialistů na řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou ale důležité pro všechny podnikatelské aktivity, a proto se na řízení lidských zdrojů podílejí manažeři ve všech podnikatelských funkcích. Stěžejní role liniových manažerů spočívá v provádění některých činností, které by mohli provádět personalisté. Jedná se např. o větší zájem liniového managementu na náboru nebo školení personálu. Je nutné také zdůraznit, že politiky uplatňované v řízení lidských zdrojů musí být integrované s kulturou organizace. Foot a Hook (2002) dále tvrdí, že základní filozofii řízení lidských zdrojů, která vede k přispívání k úspěšnosti organizace a dosahování jejich cílů, je uplatňování tvrdého a měkkého řízení lidských zdrojů. Tvrdé řízení lidských zdrojů se vyznačuje malým zřetelem na potřeby lidských zdrojů a zdůrazněním kvantitativních aspektů pomocí získávání, rozmisťování a uvolňování lidských zdrojů shodně s plánem společnosti. Měkké řízení lidských zdrojů dbá o rozvoj programů na rozvoj a vzdělání lidí za účelem získání konkurenční přednosti pomocí pracovní síly. Existuje unitaristický a pluralistický přístup ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci. Řízení lidských zdrojů uplatňuje spíše unitaristický přístup, který se vyznačuje předpokladem vyššího managementu, že se všichni členové organizace snaží o dosahování společných cílů, které by nebyly v rozporu s osobními zájmy, kdežto pluralismus připouští, že ve velkých skupinách je větší množství zájmů, které je nutné usměrnit.

Vazba mezi řízením lidských zdrojů a výkonem

Na základě různých výzkumů a praxe tvrdí Armstrong (2007), že lidé jsou klíčovým prvkem organizace, a pokud jsou realizovány vhodné politiky řízení lidských zdrojů, budou mít lidské zdroje podstatný vliv na výkon firmy.

Obr. 2.1 Model vztahu mezi řízením lidských zdrojů a výkonem



Pramen: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha 2007, str. 42

Řízení lidského kapitálu

Armstrong (2007, str. 47) tvrdí, že „řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celood organizační, tak na liniové úrovni.“ Charakteristickým rysem pro řízení lidského kapitálu je používání nástrojů měření k zjištění hodnoty vlastností, jako jsou znalosti, dovednosti nebo zkušenosti, a využití výsledků k efektivnímu řízení organizace. Přístupů k měření je celá řada, např. index lidského kapitálu, model výkonnosti organizace, monitor lidského kapitálu nebo model Sears Roebuck.

Lidský kapitál definuje Armstrong (2007, str. 50) takto: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což, je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ Je nutné podotknout, že lidský kapitál je dynamický a závislý na okolnostech, neboť je vnitřním obrazem lidí. Armstrong (2007) staví pojem lidského kapitálu jako dílčí část intelektuálního kapitálu, čili zásoby znalostí, které má organizace k dispozici a které jsou součástí hodnoty podniku. Intelektuální kapitál se dále skládá ještě ze společenského kapitálu, který je tvořen ze vztahů, norem, očekávání a závazků uvnitř a vně organizace. S pojetím lidského kapitálu je spojen také organizační kapitál, který zahrnuje všechny znalosti organizace v databázích, manuálech atd. Je nutné podotknout, že lidský kapitál je bohatství organizace, do které se vyplatí investovat.

2.2. Plánování lidských zdrojů

Strategie

Pojetí strategie může mít mnoho významů, obecně ji však Armstrong (2007, str. 115) definuje jako „dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.“ Jedná se o jakýsi plán do budoucna, který určuje směr organizace, a je schopen přizpůsobit se nepředvídaným okolnostem. Může se ale také jednat o ideál nebo model, stanovisko nebo také taktický trik. Je nutné, aby každá strategie měla svůj cíl a byla realizována pomocí určitého plánu.

Změny, které mohou v organizaci proběhnout a tím také ovlivnit strategii, mohou být spojené s legislativou, technologickým vývojem, konkurenceschopností, zákaznickými požadavky nebo také s životním cyklem produktu.

Dle autorek Foot a Hook (2002) lze identifikovat tři úrovně, na nichž je strategie sestavována a zaváděná, a to korporační, podnikatelské nebo funkcionální strategie. Korporační strategii se rozumí celopodnikovou strategií zaměřující se na celkovou angažovanost organizace. Obecně jsou označovány jako strategie růstu, strategie stability a strategie omezování. Podnikatelské strategie se vypracovávají jednotlivě pro divize s rozdílnou produkcí. U malých organizací zabývajících se pouze určitou produkcí se korporační strategie kryje s podnikatelskou. Jsou to podle Michaela Portera např. strategie vedení v nákladech, strategie diferenciací a strategie soustředění, které mohou být zvolené také jako základ korporační strategie. Do oblasti podnikatelské strategie se dostal také prvek inovace. Funkční strategie jsou plány vypracované pro funkce, které vystupují v organizaci (jako např. prodej, marketing, lidské zdroje, finance), v souladu s korporačními a podnikatelskými strategiemi dané organizace.

Strategie lidských zdrojů korporační inovační politiky

Pojem inovace se stal nezbytnou součástí efektivní strategie 21. století a dle autorek Foot a Hook (2002) je také východiskem pro úspěšnou realizaci strategií lidských zdrojů v oblastech náboru a výběru zaměstnanců, zaměstnaneckých vztahů, výcviku a rozvoje a odměňování zaměstnanců. Pokud organizace nemá personál, který je schopný dosahovat požadovaných inovací, je nutné, aby zajistila strategii náboru a výběru vyhovujících zaměstnanců. Organizace dodržující zásady rovných příležitostí pro všechny zaměstnance bude uplatňovat strategii sledování diversity, která je rozšířením politiky rovných příležitostí.

Inovační strategie organizace se zaměřuje také na výcvik a rozvoj zaměstnanců pomocí rozšiřování svých stávajících dovedností. V neposlední řadě je také nutné, aby organizace vypracovala strategii odměňování, která by byla motivující pro zaměstnance, vedla je k vysoké úrovni produktivity a způsobila, že by nepřecházeli ke konkurenci.

Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je se v dnešní době stalo velmi důležitým, neboť pracovní místa podléhají velkým změnám. Armstrong (2007) uvádí, že se snaží zabezpečit, aby byly potřeby lidských zdrojů v dané organizaci stanovené, a zpracovává plán, který vede k uspokojení těchto potřeb. Mění se pracovní metody vedou ke změně požadavků na dovednosti, flexibilitu zaměstnanců a plánování lidských zdrojů, které připravuje organizaci na vyrovnávání se s budoucími požadavky a pomáhá dosahovat jejich strategických cílů. Plánování je předpověď budoucího dění, která se musí přizpůsobit nepředvídanému vývoji, a proto se odehrává v určitých cyklech. Dále také Armstrong (2007) tvrdí, že tak jako u řízení lidských zdrojů, lze plánování lidských zdrojů členit na měkké a tvrdé. Tvrdé plánování pouze zabezpečuje správný počet zaměstnanců v momentě potřeby, kdežto měkké plánování se zaměřuje na získání zaměstnanců motivovaných a oddaných organizaci. Informace získané při plánování lidských zdrojů jsou klíčové ve vypracování strategií lidských zdrojů.

Stanovené úkoly

Jak autoři Foot a Hook (2002) píší, proces plánování lidských zdrojů začíná u specifikace požadovaných dovedností a počtu zaměstnanců, což je nutné pro dosažení podnikových cílů. U základních požadavků na lidské zdroje je nutné stanovit:

- úkoly, které budou muset být splněné,
- požadované dovednosti nutné k plnění úkolů a
- jaký počet zaměstnanců je nutné zajistit pro vykonání optimálního objemu práce.

Požadované dovednosti se specifikují v popisu pracovního místa a v osobních specifikacích uspořádaných v procesu analýzy práce. Analýza práce shromažďuje všechna důležitá data o již existujících pracovních místech a jejím výsledkem je popis a specifikace pracovního místa. V případě, že analýza práce obsahuje také schopnosti a dovednosti potřebné do budoucna, je nazývána modelováním práce.

Popis pracovního místa má dle autorek Foot a Hook (2002) určitou strukturu a v první řadě musí obsahovat informace o úkolech, které musí být na této pozici vykonávány. Tyto informace může poskytnout držitel pracovní pozice nebo také liniový manažer, ale nejlépe

tuto roli naplní specialisté na lidské zdroje zapojením různých technik jako např. pozorování, analýza kritických událostí nebo také dotazník pro držitele pracovní pozice doplněné o informace liniových manažerů a rozhovor s oběma. Pokud slouží popis pracovního místa jako databáze, měl by mít určitou standardní formu používanou i dalších popisů pracovních míst. Měl by obsahovat název pracovního místa, komu je podřízen, za koho je zodpovědný, jaký je účel pracovního místa a jaké jsou jeho hlavní povinnosti. Je pouze na organizaci, jestli zvolí tyto nebo jiné faktory, vše závisí na povaze podnikání. Popis pracovního místa má využití u plánování lidských zdrojů, náboru a výběru, posuzování výkonu, zjištění potřeb výcviku a hodnocení práce zaměstnance.

Požadované dovednosti

Existuje také specifikace pracovního místa, dokument, určující dovednosti, které musí mít jedinec pro výkon dané práce. Měly by se v něm objevovat znalosti, dovednosti a osobní kvality, které budou hodnocené pomocí kritérií.

Počet zaměstnanců

Pro posouzení poptávky po lidských zdrojích je nutné znát určitá kvalitativní a kvantitativní data z předchozích dvou bodů. Základním ukazatelem pro posouzení vnitřní nabídky lidských zdrojů je fluktuace zaměstnanců. V případě, že vnitřní nabídka lidských zdrojů je nižší než poptávka, je nutné získat zaměstnance zvenčí a tímto zohlednit faktory ovlivňující pracovní sílu jako např. velikost pracovní síly, míra nezaměstnanosti, nedostatek odbornosti, příležitosti pro vzdělání a výcvik, konkurence nebo geografické zřetele.

2.3. Vytváření pracovních míst

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu přijímacího procesu. Armstrong (200, str. 277) tvrdí, že „pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.“ Je to neměnná jednotka, která se v dnešní době, kdy se od zaměstnance vyžaduje flexibilita a rozvoj dovedností, neshoduje s požadavky organizace. Proto byl v terminologii zaveden pojem role. Role se zaměřuje spíše na lidi než na pracovní místa, a proto je to pro Armstronga (2007, str. 277) v podstatě „úloha, kterou lidé při vykonávání práce hrají“.

Proces vytváření pracovních míst

Vytváření míst spočívá v určení obsahu, metod a vztahů pracovního místa, které povedou k splnění nejen organizačních požadavků, ale také osobních požadavků jedince. Cíle vytváření pracovních míst jsou proto následující dva:

- splnění požadavku na efektivitu a produktivitu organizace a
- uspokojení osobních požadavků jedince.

Dle Armstronga (2007) začíná celý proces analýzou pracovního místa, tj. specifikací úkolů, které musejí být vykonávány v souladu s cíli organizace. Organizace musí také dbát na spokojenost zaměstnance a zlepšovat kvalitu jeho pracovního života. Volnost rozhodování, odpovědnost, možnost využití svých schopností a dovedností, zpětná vazba, rozmanitost a přesvědčení o správnosti úkolu jsou motivující specifikace, které by měly hrát hlavní roli při vytváření pracovních míst. Výstupem vytváření pracovních míst by měl být popis pracovního místa.

Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst

Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na vytváření pracovních míst, neboť právě obsah práce ovlivňuje dosahování cílů organizace. K těmto faktorům Armstrong (2007) přiřazuje:

- proces vnitřní motivace,
- charakteristiky struktury úkolů,
- motivující charakteristiky pracovních míst,
- zabezpečování vnitřní motivace.

Proces vnitřní motivace je dán tím, že práce dává možnost výdělků, a tím se stává jak vnější tak vnitřní odměnou pro zaměstnance. Struktura úkolů se skládá z tří částí: plánování, výkon a kontrola. Charakteristiky úkolů by měly obsahovat všechny tři části a každý úkol by měl být přiřazen určitému pracovnímu místu. V praxi bývá zvykem, že pracovníci vykonávají pouze výkon, a plánování spolu s kontrolou je prováděno managementem. Rozšíření pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců o plánování a kontrolu může být motivující. Pracovní místo by mělo mít zpětnou vazbu, měly by být při vykonávání práce využívány schopnosti člověka a mělo by poskytnout člověku určitou autonomii, aby vnitřně motivovalo zaměstnance.

Přístupy k vytváření pracovních míst

Armstrong (2007) zařadil mezi hlavní přístupy k vytváření pracovních míst:

- rotaci práce (zaměstnanec mění úkoly a tím se zvyšuje rozmanitost),
- rozšiřování práce (jednotlivé úkoly jsou spojené do jedné práce, zvyšuje se rozmanitost),
- obohacování práce (získání větší autonomie a odpovědnosti),
- samostatně se řídící týmy (pracují právě bez přímého dozoru),
- systémy vysoce výkonné práce (skupiny zaměstnanců tam, kde je nutná vysoká výkonnost).

2.4. Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců neboli nábor je proces, který je spjat s výběrem zaměstnanců, protože se dle Foot a Hook (2002) oba procesy zaměřují na získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců, avšak se od něj liší, protože úkolem náboru je získat určité spektrum osob, ze kterých se později provádí výběr. Armstrong (2007, str. 343) tvrdí, že „cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ a také dělí získávání a výběr zaměstnanců na tři fáze, a to:

- definování požadavků,
- přilákání uchazečů,
- vybírání uchazečů.

První dvě fáze patří k získávání a třetí k výběru zaměstnanců. Je nutné zdůraznit, že všechny fáze výběru a získávání zaměstnanců musí probíhat v souladu s rovnými příležitostmi a nesmí být nikdo diskriminován.

Definování požadavků

Dle Weustera (2008) je definování požadavků specifikací kritérií, které musí uchazeč splnit. Tyto požadavky jsou požadavky vyjádřené v popisu a specifikaci pracovního místa, který slouží později jako poklad pro vypracování inzerátů a hodnocení uchazečů. Armstrong (2007) zahrnuje do specifikace pracovního místa vzdělání, kvalifikaci odborné schopnosti a požadované zkušenosti uchazeče.

Pro specifikaci požadavků lze použít více systémů klasifikace. Prvním je specifikace Armstronga (2007) sestavená z odborných schopností, požadavků na chování a postoje, odborné přípravy a výcviku, zkušeností a praxe, zvláštních požadavků, vhodnosti pro organizaci, dalších požadavků a možnosti splnit očekávání uchazeče. Další možností je použití sedmibodového nebo pětistupňového modelu. Sedmibodový model zahrnuje fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti, pětistupňový model zahrnuje vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální ustrojení.

Přilákání uchazečů

Nejen Weuster (2008), ale také Armstrong (2007) zdůrazňuje, že, pokud to daná situace umožňuje, je vhodné nejdříve využít interních zdrojů uchazečů a až v době, kdy

nejsou v organizaci vhodní kandidáti, přistoupit k externím zdrojům uchazečů. Tyto uchazeče lze oslovit pomocí inzerce, internetu nebo externích vyhledávacích a zprostředkovatelských služeb při zohlednění tří nejdůležitějších kritérií: nákladů, rychlosti a pravděpodobnosti získání zaměstnanců.

Inzerce je podle Armstronga (2007) nejčastěji používanou metodou přilákání uchazečů. Má za cíl upoutat pozornost, zaujmout a stimulovat akci. Inzerát by měl dle Foot a Hook (2002) obsahovat název a informace o organizaci, pracovní místo a jeho náplň, požadavky – kvalifikace, dovednosti, zkušenosti, příležitosti a výzvy, výši platu a zaměstnanecké výhody, umístění pracoviště a způsob, jakým lze reagovat na inzerát. Vhodným způsobem je např. osobní setkání, účast na dni otevřených dveří, telefonát, kontaktování určené osoby, zaslání životopisu a průvodního dopisu aj. Armstrong (2007) specifikuje typy inzerátů následovně:

- standardní (sloupcové, bez členění na odstavce nebo odrážky, zařazené v inzertní části novin či časopisů, levné, vhodné pro nižší pozice, méně kvalifikované apod.),
- částečně nestandardní (nadpis je napsán odlišným typem písma, členěné na odstavce a odrážky, zařazené v inzertní části novin či časopisů, cena je přijatelná, vhodnější než standardní),
- plně nestandardní (individuální podoba, mají obrázky, možnost umístění mimo inzertní část novin či časopisů, drahé, vhodné pro vysoce kvalifikované specialisty, manažery aj.).

K inzerci nabídek pracovních míst se používá tisk, rozhlas nebo také televize. Pro získávání specialistů, manažerů se používají prestižní noviny, pro řadové zaměstnance lokální noviny. Lze také použít odborné časopisy, ale pouze jako doplněk, protože jejich efektivnost bývá kolísavá. Při výběru média je nutné sledovat stránku nákladů. Následovně je také vhodné vyhodnotit odezvu a úspěšnost inzerátů.

Internet je neodmyslitelnou součástí každodenního života. Proto tuto možnost oslovení uchazečů využívají také organizace, které hledají na volnou pozici vhodného kandidáta. „E - recruitment“ nebo také „online recruitment“ probíhá pomocí online stránek, kterými jsou:

- stránky pracovních míst (provozovány specializovanými firmami),
- stránky agentur (provozovány zprostředkovatelskými agenturami),
- stránky médií.

Při získávání zaměstnanců využívá mnoho organizací tzv. „outsourcing“ neboli externí služby, kterými jsou zprostředkovatelské agentury nebo poradenské firmy specializované na

získávání zaměstnanců. Zprostředkovatelské agentury většinou vyhledávají osoby pro administrativní práci. Tyto služby jsou rychlé a efektivní, ale také drahé. Poradenské firmy specializované na získávání zaměstnanců provádějí všechny činnosti (inzerce, pohovory s uchazeči) až do předvýběru. Jejich honorář se odvozuje ze základního ročního platu daného pracovního místa.

Vhodnými uchazeči o zaměstnání jsou také čerství absolventi škol, a proto právě univerzity a školy mohou být zdrojem uchazečů. Nabízí různé pracovní stáže, trainee programy, praxe s možností nástupu do zaměstnání po ukončení studia apod.

Východiskem pro přilákání uchazečů v případě, kdy se objevují potíže s probuzením zájmu uchazečů, by měla být analýza silných a slabých stránek organizace.

Vybírání uchazečů

K vybírání uchazečů patří dle Armstronga (2007) třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy aj.

Předvýběr

Při úspěšném náboru zaměstnanců je nutné jejich počet redukovat vytříděním žádostí nezývaným Foot a Hook (2002) předvýběrem. Měl by být prováděn nejméně dvěma nezávislými osobami. Slouží k tomu vybraná kritéria, podle kterých se uchazeči rozdělují do tří skupin: velmi vhodní, vhodní, nevhodní nebo také podle Armstronga (2007) přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní. Velmi vhodní (přijatelní) se dále třídí až do doby, než je stanoven optimální počet uchazečů. Kritéria nesmí být diskriminující a také by se neměly vztahovat na jakékoliv vlastnosti kandidáta, které nejsou spojené s vykonáváním dané práce. Bez ohledu na to, jestli kandidát patří do první, druhé nebo třetí skupiny, by měli všichni obdržet poděkování o zájem a následně také informaci, jestli jsou nebo nejsou přizváni k samotnému výběru. Uchazeči vhodní (na hranici přijatelnosti) slouží jako náhradníci.

Po získání optimálního počtu uchazečů je nutné provést samotný výběr. Kolman (2004) rozlišuje sedm hlavních metod výběru, kterými jsou: rozhovor, psychologické testy, dobrozdání, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a assessment centre.

Pohovor

Dle Armstronga (2007) tvoří pohovor spolu s dotazníkem a referencemi základní trojici metod výběru. Jedná se o řízenou a kontrolovanou konverzaci, jejíž účelem je získání co nejpřesnějších informací ohledně budoucího pracovního výkonu uchazeče na daném pracovním místě. Pohovory dávají možnost uchazeči volně mluvit a také poskytují prostor pro výměnu informací z obou stran.

Rozlišuje tři typy pohovoru: individuální pohovory, pohovorové panely a výběrovou komisi. Individuální pohovor jsou nejčastější metodou používanou při výběru zaměstnanců, která probíhá mezi uchazečem a osobou vedoucí pohovor. Pohovorové panely probíhají mezi uchazečem a více než dvěma osobami vedoucími pohovor. Výběrová komise je větší pohovorový panel, kdy osob vedoucích pohovor je více.

Pohovor je řízená a kontrolovaná konverzace, a proto musí být připravená a zorganizovaná. V první řadě musí být uchazeč informován o místě a době pohovoru, mělo by mu být poskytnuto soukromí, také by měl být obeznámen s programem pohovoru a po ukončení by měl být informován o výsledku. Program pohovoru musí být pečlivě připraven. Je také nutné, aby se tazatele pečlivě připravili na průběh prostudováním životopisů, průvodních dopisů a specifikace pracovního místa a připravením specifických otázek. Musí si také vyčlenit určitou dobu trvání pohovoru, Armstrong (2007) udává, že bývá to zpravidla 20 až 30 minut. Klasický pohovor se podle Armstronga (2007) skládá z pěti částí: přivítání a úvodu, hlavní části, informování o organizaci a pracovním místě, odpovědí na otázky uchazeče a závěru, přičemž hlavní částí by měla být věnována většina času, 80%.

Existuje více způsobů, jak vést pohovor. Armstrong (2007) uvádí biografický, neboli chronologický pohovor, který probíhá od začátku vzdělání až k současnému, poslednímu zaměstnání nebo poslednímu právě ukončenému vzdělání nebo opačně, dalším je pohovor probíhající podle bodů specifikace pracovního místa, kdy se tazatel zaměřuje na typické body, jako např. znalosti, odbornost, osobní kvality, vzdělání, pohovor probíhající podle kritérií posuzování zaměřené na získání určitých informací a porovnání, strukturované pohovory orientované na situaci, strukturované pohovory orientované na chování nebo schopnosti a strukturované psychometrické pohovory.

Tazatele pokládají uchazečům různé typy otázek, jako např. otevřené, konkretizující, hypotetické, ověřovací, otázky jdoucí do hloubky, zaměřené na chování, způsobilost, motivaci, kariéru nebo práci, při kterých dle Foot a Hook (2002) musí eliminovat takové chyby, jakými jsou halo efekt, rychlé rozhodování, stereotypizace, vytváření předpokladů, efekt kontrastu nebo shromažďování irelevantních nebo nedostatečných informací.

Psychologické testy

Armstrong (2007, str. 387) definuje psychologický test jako „pečlivě zvolenou, systematickou a standardizovanou proceduru pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace.“ Psychologické testy mají za úkol zjistit individuální schopnosti nebo charakteristiky, kterými jsou inteligence a povahové vlastnosti. Slouží k předvídání chování zaměstnance podle přesně stanovených kritérií, tzv. norem porovnaných s průměrným výkonem skupiny. Tyto testy Kolman (2004) rozděluje na testy mentálních schopností, osobnostní testy a dotazníky.

Dobrozdání

Podle Kolmana (2004) se v dnešní době používá spíše označení doporučení nebo reference namísto dobrozdání. Jedná se o informace získané od předešlého zaměstnavatele ohledně uchazeče a používá se v závěrečné fázi výběrového řízení. Na dobrozdání se ale nelze v celé jistotě spolehnout. Mohou mít ústní nebo písemnou podobu. Lze také využít možnosti sebehodnocení nebo hodnocení kolegy, co ale bývá spíše využíváno při povýšení než při výběru zaměstnanců.

Životopisné údaje

Životopisné údaje lze získat z životopisů zaslaných organizaci nebo také z dotazníků, které se svými otázkami zaměřují jak na kvalifikaci uchazeče, tak i na obecnější informace, kterými mohou být např. otázky týkající se zajímavostí práce pro uchazeče.

Praktické zkoušky

Na základě praktických zkoušek lze ověřit výkon při činnostech, které jsou pro danou práci běžné, a také zjistit, které činnosti jsou pro uchazeče komplikované nebo složitější. Kolman (2004) je uvádí jako vhodnou alternativu k psychologickým testům a rozděluje na praktické zkoušky pro uchazeče, kteří mají s danou prací již zkušenosti, a zkoušky cvičitelnosti používané u uchazečů, kteří s danou prací nemají žádné zkušenosti.

Grafologická analýza

Grafologie patří mezi nejméně používané a také nejméně doporučované metody výběru zaměstnanců. Jedná se o zkoumání povahových rysů uchazeče prostřednictvím písma. Pro tuto metodu je nutné použít delší, běžně psaný text.

Assessment centre

Assessment centre je moderní přístup k výběru a hodnocení zaměstnanců, který je popsán blíže v kapitole 2.5.

Pro organizaci je zvolení správné metody výběru zaměstnanců velmi důležité, protože chce vybrat ze skupiny uchazečů nejvhodnějšího kandidáta. Proto je nutné zvolit optimální metodu pomocí kritérií, kterými jsou podle Kolmana (2004):

- rozlišování (hodnocení uchazečů musí být jednoznačně rozlišitelné),
- validita a reliabilita (nejdůležitější, použitá metoda musí mít určitou kvalitu),
- slušnost (použitá metoda nesmí diskriminovat),
- vhodnost (použitá metoda musí být vhodná pro danou organizaci)
- náklady na vývoj (náklady a čas potřebný pro vývoj vhodné metody).

Tab. 2.1. Výsledky meta-analytických studií validity metod výběru

Metoda výběru	Celková kritériální validita
Praktické zkoušky	dobrá
Testy cvičitelnosti	dobrá
Assessment centers	dobrá
Testy schopností	dobrá
Životopisné údaje	dobrá
Posouzení osobnosti	slibná
Rozhovory	dobrá až slabá, podle druhu rozhovoru
Dobrozdání	slabá
Grafologická analýza	žádná

Pramen: KOLMAN, L.: *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha 2004, str. 73

2.5. Assessment centre

Assessment centre je moderní metoda, která je v dnešní době velice často využívána. Má více možností využití a odborníci ji pojmají různorodě, proto existuje řada definic, které vysvětlují význam tohoto slovního spojení. Kyriánová (2003, str. 8) definuje assessment centre jako „soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů“. Pro Foot a Hook (2002, str. 118) assessment centre znamená, „hodnocení určitého množství lidí dohromady množstvím hodnotitelů, kteří užívají rozmanité výběrové techniky. To umožňuje získat mnoho informací, pozorování a hodnocení toho, jak jednotlivci jednají s dalšími lidmi.“ Přitom také zdůrazňují, že základním předpokladem pro úspěšnost assessment centra je možnost přenesení chování na pracovní místo.

Assessment centre má více možností využití. Nejčastěji se používá jako metoda výběru zaměstnanců, také pro identifikaci vzdělávacích potřeb, ale lze ji také využít při nutnosti snižování stavů organizace nebo také jako tréninkovou metodu, kterou ale Kyriánová (2003) uvádí pouze na okraji jako metodu, se kterou se lze setkat pouze v odborné literatuře. Tato metoda trvá zpravidla jeden den, může ale také trvat několik hodin i několik dnů. Účastní se jí více osob, na straně uchazečů v rozmezí od 4 do 12, ale může jich být více, a na straně hodnotících počet osob odpovídající skupině uchazečů, které jsou kompetentní v oblasti hodnocení chování. V průběhu jsou všichni uchazeči trvale a pečlivě sledováni hodnotícími osobami, které v závěrečné fázi na tzv. poradě hodnotitelů rozhodují o kandidátech. Assessment centre má svůj výstup, který je archivován, a také zpětnou vazbu účastníkům.

Využití assessment centra

Assessment centre je dle Kyriánové (2003) metodou, která se vyplatí při aktivitách, které by, v případě neúspěchu, znamenaly pro organizaci velkou ztrátu, ať už zdravotní nebo také finanční či materiální. Doporučuje tuto metodu použít při:

- obsazování vysoké manažerské pozice,
- obsazování pozice některých specialistů,
- výběru na pracovní pozici, o kterou má zájem mnoho uchazečů splňujících základní podmínky přijetí,
- výběru na pracovní pozici, která vyžaduje kontakt se zákazníky firmy.

Výhody a nevýhody assessment centra

Kyriánová (2003) dále uvádí řadu výhod i nevýhod této metody a upozorňuje, že je nutné ji sestavit takovým způsobem, aby se vyplatila. Mezi výhody patří vyšší kvalita výběru, která spočívá v možnosti srovnání uchazečů na jednom místě. Další výhodou je ekonomičnost, která spočívá v profesionalitě assessment centra a vyšší jistotě získání správného kandidáta na pracovní pozici, což ale není také úplně jisté. Assessment centre poskytuje více informací než většina ostatních výše uvedených metod jednotlivě. Hledisko času může vystupovat jako výhoda v případě ušetření času manažerům nebo personalistům, ale také jako nevýhoda, pokud je assessment centre pořádáno s velkou časovou prolukou mezi zasláním životopisů kandidátů a samotným výběrem.

Příprava assessment centra

Tato metoda může být zajištěná interně nebo také externě. Interní assessment centre je prováděné zaměstnanci dané organizace, externí provádí odborný dodavatel, firma nebo jiný podnikatelský subjekt, který připravuje assessment centra.

Kritéria výběru vhodného uchazeče

Kandidáty na volné pracovní místo obsazované pomocí assessment centra mohou být jak osoby z interních zdrojů, tak z externích. Organizace se snaží využívat možností z vlastních zdrojů a obsazovat místa stávajícími zaměstnanci firmy, což není vždy možné, a proto je nutné nabídnout pracovní místo vnějším zdrojům. K nejnáročnějším assessment centrům patří ty, kterých se zúčastňují jak interní, tak externí kandidáti.

Jak i u jiných metod výběru zaměstnanců, tak i u této je nutné specifikovat kritéria, dle kterých se hodnotí kandidáti. Kyriánová (2003) dělí tato kritéria na kvantitativní a kvalitativní. V dnešní době se častěji setkáváme s kvantitativními kritérii, které jsou oproti kvalitativním méně časově náročné, lze je provést s velkou skupinou lidí, postupy jsou přesně dané a hodnotící osoby nemusí být vysoce kvalifikované. S tím je také spojena i finanční náročnost, která je v případě kvantitativních kritérií nižší. I přesto se Kyriánová (2003) spíše přiklání ke kvalitativnímu hodnocení, neboť snaha kvantifikace práce s lidmi je velmi složitá, méně srozumitelná a vzhledem k subjektivním interpretacím také nepřesná.

Optimální počet kritérií asi 5 až 9 je pro Kyriánovou (2003) rozumný. Je nutné specifikovat je dle relevantnosti, položit si otázky, jako např.:

- Co bude kandidát na dané pozici dělat?
- Co by měl kandidát umět?

- Bude pracovat samostatně nebo v týmu?

Mezi vhodná kritéria použitelná při assessment centru patří práce v týmu, argumentace, úroveň komunikace, vyjednávání, práce na PC, znalost jazyka, potřebného k vykonávání práce, znalosti cizích jazyků apod.

Struktura assessment centra

Struktura vychází z kritérií, které jsou stanovené ještě před sestavováním vlastní struktury. Každé assessment centre má svou individuální strukturu, ale nejčastěji obsahuje testy různého druhu, úkoly, rozhovory, jazykové a znalostní testy, hodnocení sebe a ostatních uchazečů nebo dotazníky.

Testové metody vychází z psychodiagnostiky a jejich účelem je, jak píše Kyriánová (2003), zjištění informací, které jsou podstatné pro vykonávání pracovních činností spojených s daným pracovním místem, mohou nimi být např. výkonnost nebo schopnost učit se, a také vyplnit volný čas ostatních uchazečů, zatímco jsou prováděné individuální pohovory. Testové metody zahrnují výkonové testy, ke kterým počítáme testy inteligence a testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí, osobnostní dotazníky zaměřující se na vlastní názory, postoje, zájmy nebo vlastnosti uchazeče, a projektivní testy, které mají přirozeně nějakým podmětem směřovat k vnitřním konfliktům. Všechny tyto typy testů jsou spojené s psychologií práce a názory na jejich využití se liší. V tomto případě záleží na hodnotitelích, jestli do assessment centra zapojí takové testové metody.

Rozhovor vystupuje jako samostatná metoda výběru zaměstnanců, ale je také součástí assessment centra. Je prováděn individuálně, trvá asi půl hodiny a dle Kyriánové (2003) by se měl zaměřit na životopis a informace o nástupu, individuální psychodiagnostiku a ponechat prostor pro otázky uchazeče.

Součástí assessment centra by měly být úkoly, vy kterých hrají důležitou roli hodnotitele. Kyriánová rozlišuje tři druhy úkolů: individuální, ke kterým patří ukázky práce, případové studie, in-basket methods (kombinace rolové hry, případové studie a testu) nebo prezentace, dialogové úkoly a týmové úkoly, kterými mohou být různé týmové hry nebo „přistání na měsíci“ nebo také různé stavby a jiné výtvary. Individuální úkoly se zpracovávají samostatně na místě nebo také již doma. Dialogové úkoly probíhají mezi dvěma uchazeči nebo mezi uchazečem a hodnotitelem. Týmové hry jsou rolovými hrami, za kterých lze vypořádat, jak spolupracují v týmu, jak se prosazují, jak argumentují, vyjednávají, jestli jsou agresivní, manipulativní aj.

V současnosti jsou jazykové znalosti často faktorem rozhodujícím o přijetí uchazeče, a proto vyžadují precizní přípravu a relevantnost dotazovaných oblastí.

Osobní dotazníky se používají téměř v každé organizaci a zaměřují se hlavně na vzdělání, praxi, znalost jazyků, znalost práce na PC a další informace nezbytné pro rozhodnutí o přijetí na určité pracovní místo.

Assessment centre začíná přivítáním uchazečů, krátkým představením firmy a pozice, o kterou se kandidáti uchází, a hodnotitelů. Poté následuje hlavní fáze složená z testů, rozhovorů, dotazníků a v konečné fázi, když už uchazeči odcházejí, následuje porada hodnotitelů. Nelze zapomenout na pravidelné přestávky pro odpočinek.

2.6. Legislativa

Získávání a výběr zaměstnanců je proces, ve kterém se organizace snaží získat pro pracovní místo nejvhodnější osobu. Tento proces musí probíhat v souladu s právní úpravou České republiky a také s příslušnými směrnicemi Evropské unie. V minulosti se často objevovala různá znevýhodnění, u kterých hlavními faktory byly věk, pohlaví, rasový původ, sexuální preference, náboženství, invalidita a jiné. Proto byly zavedené zákony poskytující ochranu vůči diskriminaci.

V České republice platí zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení, o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), který je v souladu s předpisy Evropských společenství a navazuje na Listinu základních práv a svobod a mezinárodních smluv. Kromě jiných blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování a členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují. Zahrnuje pojednání o diskriminaci z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, diskriminaci z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace. Dále zahrnuje obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování a také výčet přípustných forem rozdílného zacházení.²

Zaměstnanec může podle Foot a Hook (2002) hájit svá práva prostřednictvím odborů, která kontroluje dodržování pracovně právních vztahů, nebo prostřednictvím soudu.

Dalšími zákony upravujícími pracovní vztahy jsou zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce³, zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti⁴ a zákon č. 143/1992 Sb., o platu⁵.

² <http://www.ochrance.cz/diskriminace/zakon.pdf>, 4.1.2009

³ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>, 4.1.2009

⁴ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>, 4.1.2009

⁵ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>, 4.1.2009

3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉ ORGANIZACE

3.1. O společnosti

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila společnost Okin Group, a.s., ve které sama pracuji. Jedná se o nadnárodní firmu, která je významným poskytovatelem podpůrných služeb pro podniky ve střední a východní Evropě, působící od roku 1993 nejen v České republice, ale také na Slovensku, Ukrajině, v Rusku, Bulharsku a ve Švédsku. V České republice zaměstnává přes 1200 zaměstnanců a celkově téměř 2000 zaměstnanců.⁶

3.2. Historie společnosti

Předchůdcem dnešní firmy Okin Group, a.s. byla společnost O.K.IN, a.s., založená v roce 1993 německou firmou Heinrich Nickel GmbH a českou Konstruktivou. Zabývala se technickou správou převážně komerčních nemovitostí. V roce 1996 se stal O.K.IN, a.s. součástí nadnárodní stavební skupiny VINCI po tom, co německý akcionář získal celý podíl spol. O.K.IN, a.s. V roce 1999 firma změnila svou právní formu z akciové společnosti na společnost s ručením omezeným.

Konec roku 2002 a příchod nového generálního ředitele byl zlomem ve vývoji společnosti. Došlo k vybudování nové struktury společnosti, k výměně managementu a firma dostala nový směr – poskytování komplexních služeb facility managementu. V roce 2003 došlo ke změně názvu společnosti na OKIN FACILITY CZ, s.r.o. a organizační složka společnosti vstoupila na slovenský trh.

V roce 2004 začala firma poskytovat také služby v oblasti business process outsourcing. Pro tyto účely firmy vytvořila divizi OKIN OUTSOURCING, jejímž zákazníkem se stala jedna z největších světových telekomunikačních společností, Verizon Business. V roce 2006 se rozhodla skupina VINCI prodat všechny dceřiné společnosti, které se nezabývají stavební činností a od toho okamžiku se stal OKIN FACILITY, s.r.o. ryze českou společností, neboť stávající management ji odkoupil.

Snaha expandovat se službami facility managementu na trhy východní Evropy vedla management k přechodu na holdingové uspořádání. V roce 2007 vznikla společnost OKIN GROUP, a.s., pod kterou spadají všechny divize a dceřiné společnosti, a došlo ke zrušení společnosti OKIN FACILITY, s.r.o. V tomto roce vznikla také první dceřiná společnost OKIN FACILITY UA na Ukrajině. V roce 2007 společnost založila spolu se skupinou RPG Real Estate podnik RPG Služby, který spravuje nemovitosti společnosti RPG Real Estate.

⁶ <http://www.okin.eu/cz/o-spolecnosti/skupina-okin-group/>, 15.2.2010

V roce 2008 vznikla vzdělávací agentura OKIN EDUCA, specializující se nejen na osobní rozvoj zaměstnanců společností, ale také externích klientů. V tomto roce došlo také k založení dalších dceřiných společností OKIN FACILITY RU v Rusku a OKIN FACILITY BG v Bulharsku. V současnosti společnost plánuje expanzi do Rumunska, Srbska a dalších zemí východní Evropy.⁷

3.3. Divize společnosti

Okin Facility zařizuje komplexní řešení v oblasti facility managementu, kdy svým klientům pomáhá zvýšit konkurenceschopnosti pomocí kombinace efektivně vykonávaných podpůrných služeb a snížení nákladů. Klienty v této oblasti jsou průmyslové společnosti, komerční nemovitosti, finanční instituce, logistické areály nákupní a zábavná centra a také státní správa.

Okin Clearing je specializovanou divizí, která poskytuje komplexní úklidové služby jak v rámci Facility Managementu, tak i samostatně.

Okin Educa je vzdělávací společností, která se specializuje na vzdělávací, rozvojové a poradenské aktivity v komunikačních a obchodních dovednostech, manažerských dovednostech, řízení lidských zdrojů, řízení systémů, procesů, projektového řízení apod. Také pomáhá společnostem s projekty financovanými z fondů Evropské unie a se získáním dotací.

RPG Služby je podnik, který společnost založila spolu se skupinou RPG Real Estate. Tento podnik spravuje nemovitosti společnosti RPG Real Estate. Tyto služby poskytuje také dalším externím zákazníkům v České republice.

Okin Outsourcing je divizí, která zajišťuje business process outsourcing zahrnující identifikaci činností a procesů, vypracování studie proveditelnosti a hlavně samotnou realizační fázi, kdy vyčlení podpůrní podnikové funkce a poskytne je jako službu na bázi outsourcingu.⁸ Zahrnuje: administrativní činnosti (řízení a kontrola procesů, zadávání objednávek do systémů, správa objednávek, ověřování platnosti zakázek, zpracování dat), dále péči o zákazníky (call centrum, netechnická a technická podpora pro zákazníky a také všechny činnosti v oblasti poskytování služeb péče o zákazníky), a také plánování a návrh telekomunikačních sítí (plánování přístupových sítí nebo návrh páteřních a zákaznických sítí, rozvoj stávajících sítí nebo sestavení rozpočtu a business plánu apod.).⁹

⁷ <http://www.okin.eu/cz/o-spolecnosti/historie-spolecnosti/>, 22.2.2010

⁸ <http://www.okin.eu/cz/o-spolecnosti/skupina-okin-group/>, 10.3.2010

⁹ <http://www.okinoutsourcing.com/cz/nabizene-sluzby/>, 10.3.2010

3.4. Co je to outsourcing?

Samotná firma definuje outsourcing jako „převedení některých činností z interních zdrojů na externího poskytovatele či dodavatele, a to včetně přenesení odpovědnosti za kvalitu těchto aktivit, za účelem snížení provozních nákladů dané společnosti.“ Může se jednat o úplný outsourcing části dané společnosti nebo částečný pro určité činnosti. Outsourcing má řadu výhod, pro které je také v dnešní době často využíván. Těmito výhodami jsou např.:

- snížení provozních nákladů,
- optimalizace finančních toků,
- možnost koncentrace na hlavní činnost podnikání,
- menší závislost na interních zdrojích,
- výraznější kontrola rozpočtu aj.¹⁰

3.5. Co je to facility management?

Stýblo (3005) tvrdí, že je facility management nazýván také managementem „3P“, protože se skládá z tří veličin: people (lidí), process (procesu) a place (místa). Skládá se ze strategické a provozní složky. Používá se pro snížení přímých nákladů, zvýšení výkonnosti zaměstnanců nebo také pro zvýšení vedlejšího zisku. Facility management nachází uplatnění v administrativě, průmyslových podnicích, státních a finančních institucích nebo také v nemocnicích, obchodních a univerzitních centrech. Facility management poskytuje řadu výhod, jakými jsou:

- úspory podnikatelské činnosti,
- racionalizace činností,
- možnost věnování se „core business“, což je dle Stýbla (2005, str. 9) „tvorba příležitostí k uplatnění řady firemních pracovních sil.“

3.6. Nabídka pracovních příležitostí společností

Společnost publikuje nabídky pracovních příležitostí na svých webových stránkách. Všeobecně se reprezentuje jako společnost, jejíž prioritou je především spokojenost zaměstnanců. Nabízí uplatnění širokému kruhu lidí na pozicích provozních, technicko-administrativních a také manažerských a snaží se poskytovat možnost osobního i profesního

¹⁰ <http://www.okinoutsourcing.com/cz/nabizene-sluzby/o-outsourcingu/co-je-outsourcing/>, 10.3.2010

rozvoje každému zaměstnanci. Zájemci o určité pozice mohou zasílat emailem své životopisy s průvodními dopisy a také mohou kontaktovat společnost telefonicky na bezplatné lince.

Okin Group, a.s. nabízí kromě platového ohodnocení v rámci programu OKIN plus řadu zaměstnaneckých výhod, kterými jsou příspěvek na stravování, týden dovolené navíc nad rámec stanovený zákonem, příspěvek na penzijní připojištění, odměny k pracovním a životním výročí, systém vzdělávání apod.¹¹

Zájemce je přijímán na pozici BPO operátora, který se po zkušební době třech měsíců stává BPO specialista junior. Ten se podle úspěšnosti stává po nějaké době, kterou je cca jeden rok, BPO specialistou senior. Zaměstnanec má dále možnost dle svých schopností postoupit na manažerské pozice, kterými jsou zástupci vedoucích týmů, vedoucí týmu a dále manažeri úseku.

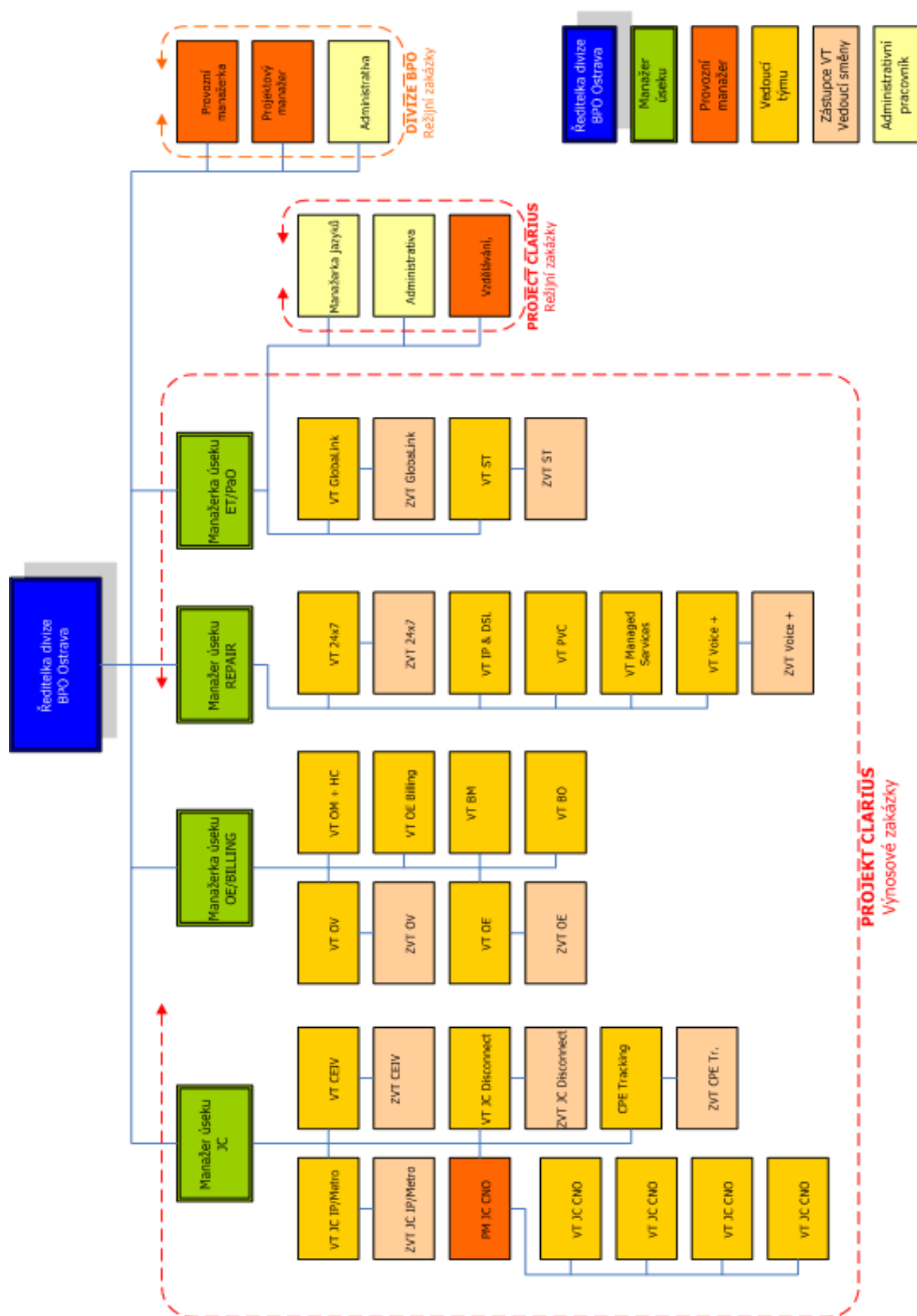
3.7. Organizační struktura společnosti

Okin Group, a.s. je holdingovým seskupením, které se dělí na řadu domácích divizí a dceřiných společností působících v zahraničí. Organizační strukturu celé společnosti znázorňuje schéma, nacházející se v příloze.

Tato práce se zaměřuje na Ostravskou divizi Okin Outsourcing a výběr zaměstnanců v ní. Tato divize má svou ředitelku a dále se dělí na úseky, které řídí manažeri úseků. Úseky se dále dělí na jednotlivé týmy, které jsou vedené „team leadry“ neboli vedoucí týmů a zástupci „team leadrů“. V jednotlivých týmech pracují řadoví zaměstnanci. Kromě těchto úseků má tato divize také zaměstnance pracující v administrativě, projektového a provozního manažera a další zaměstnance zaměřující se na jazyky a vzdělávání. Celá divize má následující organizační strukturu, za lidské zdroje zodpovídá personalistka, která patří k administrativě v divizi BPO, režijní zakázky:

¹¹ <http://www.okin.eu/cz/zamestnani/informace-pro-uchazece/>, 10.3.2010

Obr. 3.1.: Organizační struktura divize Business Process Outsourcing Ostrava

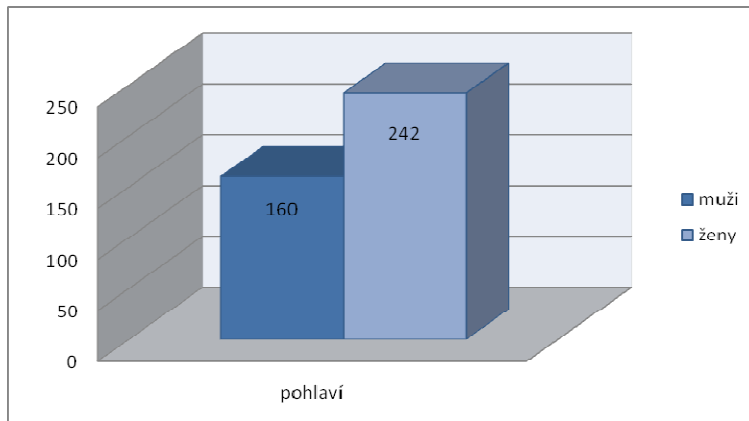


Pramen.: převzato z podnikové úřední dokumentace

3.8. Sociální struktura organizace

Ostravská divize Business Process Outsourcing měla ke konci února 2010 402 zaměstnanců, z toho 242 žen a 160 mužů.

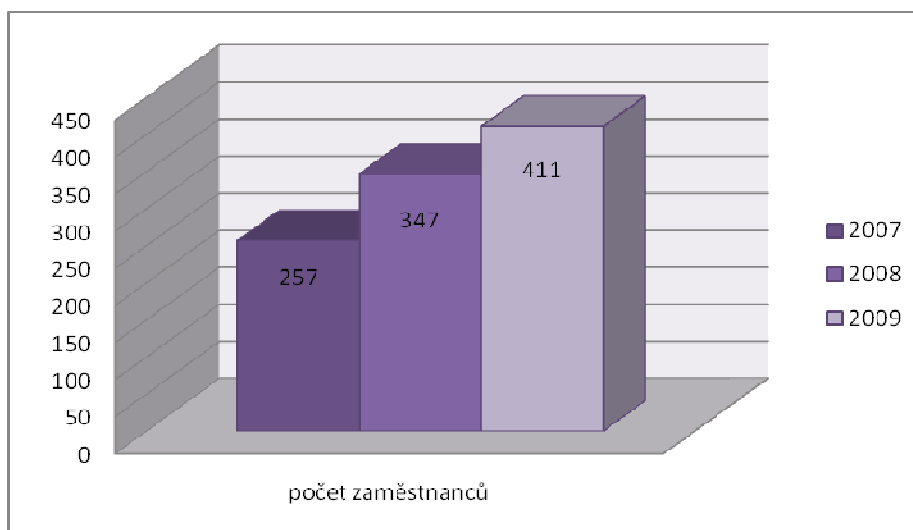
Graf 3.1.: Pohlaví zaměstnanců (únor 2010)



Pramen.: převzato z podnikové úřední dokumentace

Vývoj počtu zaměstnanců je zobrazen následujícím grafem, ze kterého lze vyčíst, že od roku 2007 se počet zaměstnanců neustále zvyšuje. V lednu 2007 bylo v divizi zaměstnáno 226 zaměstnanců a v prosinci 2007 již 287, v lednu 2008 297 zaměstnanců a v prosinci 396. V lednu 2009 měla divize 404 zaměstnanců a na konci roku v prosinci 432. V průměru měla společnost v roce 2007 257 zaměstnanců, v roce 2008 347 zaměstnanců a v roce 2009 411 zaměstnanců. Vzhledem k finanční krizi, která zasáhla celý svět, byla firma nucena snižovat stavy, a proto lze konstatovat, že ke konci března ve firmě pracovalo 385 zaměstnanců a nepředpokládá se další propouštění.

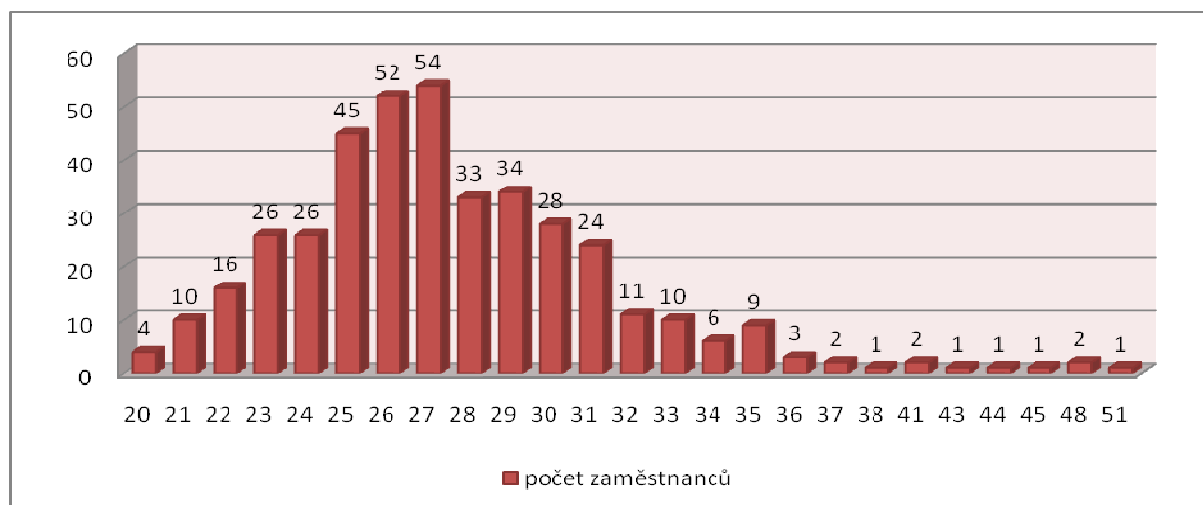
Graf 3.2.: Počet zaměstnanců



Pramen.: převzato z podnikové úřední dokumentace

Ostravská divize má poměrně mladé zaměstnance. Průměrný věk je 27,55 let. Nejvíce zaměstnanců má právě 27 let. Nejmladší zaměstnanci mají 20 let, nejstaršímu je 51 let.

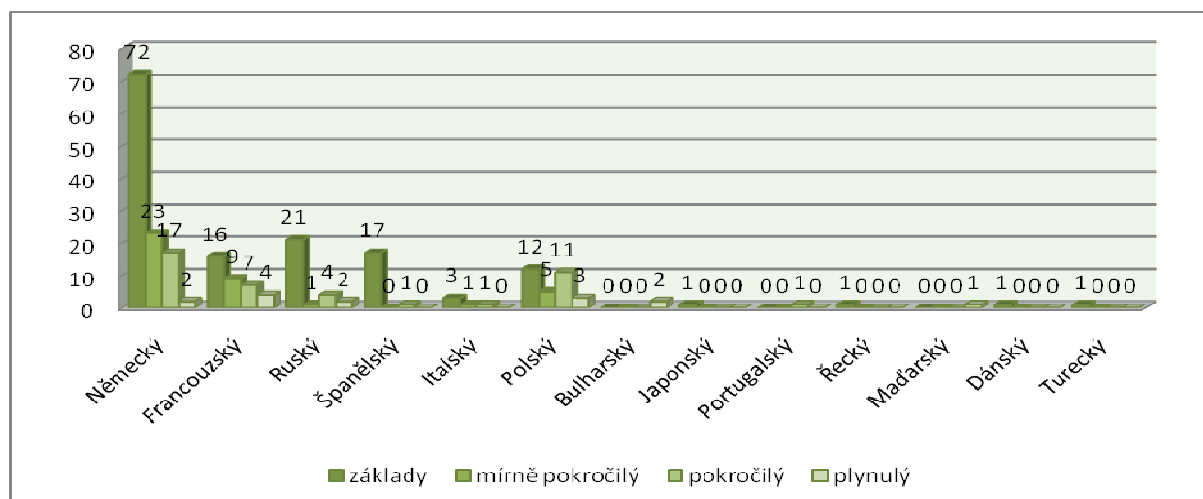
Graf 3.3.: Věk zaměstnanců



Pramen.: převzato z podnikové úřední dokumentace

Ostravská divize pracuje pro americkou telekomunikační společnost Verizon Business, a proto je nutné, aby všichni zaměstnanci používali anglický jazyk na pokročilé úrovni. Kromě toho jsou znalosti dalších jazyků velkou výhodou, protože Verizon Business působí po celém světě. Kromě anglického jazyka umí zaměstnanci nejčastěji německý, ruský, španělský, francouzský a polský jazyk na základní úrovni, dále německý, francouzský a polský na mírně pokročilé úrovni, německý, polský a francouzský jazyk na pokročilé úrovni a plynule hovoří francouzsky, polsky, německy, rusky, bulharsky a také maďarsky. Po jednom zaměstnanci zná základy japonštiny, řečtiny, dánštiny a turečtiny, Jeden zaměstnanec mluví portugalsky na pokročilé úrovni.

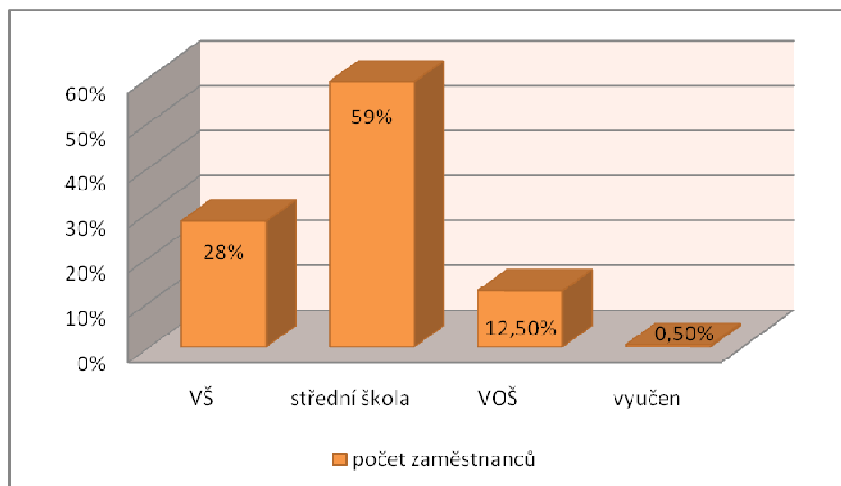
Graf 3.4.: Znalost cizích jazyků



Pramen.: převzato z podnikové úřední dokumentace

Ostravská divize neklade vysoké nároky na ukončené vzdělání zaměstnanců. Větší polovina, až 59% zaměstnanců má ukončené střední vzdělání ať už všeobecné nebo odborné, dále 28% má ukončené vysokoškolské vzdělání, 12,5% ukončilo vyšší odbornou školu a pouze 0,5% zaměstnanců je vyučeno. V divizi nepracuje nikdo s ukončeným základním vzděláním.

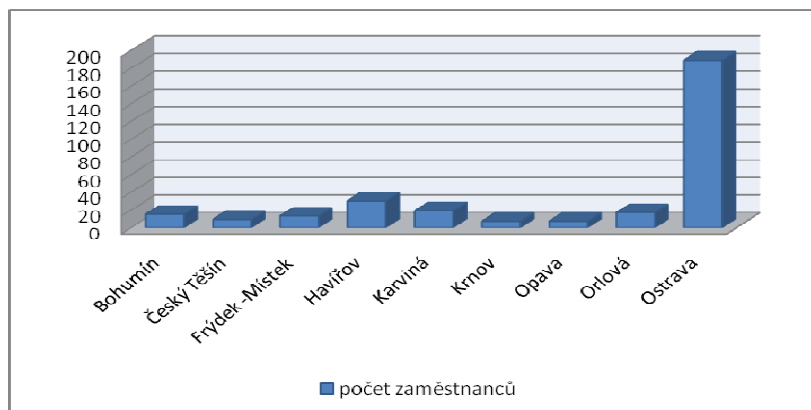
Graf 3.5.: Vzdělání zaměstnanců



Pramen.: převzato z podnikové úřední dokumentace

Většina zaměstnanců má trvalé bydliště v okolí Ostravy. Nejvíce zaměstnanců, až 189, pochází z Ostravy, dále 30 z Havířova, 19 z Karviné, 17 z Orlové, 15 z Bohumína, 13 z Frýdku – Místku, 9 z Českého Těšína a 7 z Krnova a Opavy. Další zaměstnanci pochází z okolních obcí a měst jako např. Bílovec, Frýdlant nad Ostravicí, Hlučín, Kopřivnice, Nový Jičín, Příbor, Třinec a dalších. Divize má také několik zaměstnanců ze zahraničí, zaměstnance z Katowic a z Wrocławia z Polska, z Čadce, Martina, Turčianského Jasenia, Žiliny, Trnavy, Zemianských Kostol'án ze Slovenska a také z Porthmadogu z Velké Británie.

Graf 3.6.: Bydliště zaměstnanců



Pramen.: převzato z podnikové úřední dokumentace

4. ANALYTICKÁ ČÁST

Východiskem pro analytickou část je počet zaměstnanců z grafu 3.2. na straně 31, který společnost přijme během roku. Divize společnosti Okin Group, a.s. přijímá ročně v průměru 75 zaměstnanců. Společnost neposkytl informace o odchodech zaměstnanců.

4.1. Nabídka pracovního místa

Celý přijímací proces začíná přípravou popisu pracovního místa, který je později zveřejňován v podobě nabídky pracovní pozice. K analýze nabídky pracovního místa byly zvolené dva inzeráty zveřejněné na portálu Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava¹². První inzerát je napsán v jazyce českém. Firma poptává zaměstnance na pozici administrativní pracovník (BPO operátor) se zdůrazněním, že se jedná o práci v městě Ostrava. Níže následuje bližší popis dané pozice a uvedení, na jakém projektu bude zaměstnanec pracovat. Dále je uveden popis práce obsahující následující položky:

- evidence požadavků od klienta,
- posouzení požadavku a jeho následné předání příslušnému pracovníkovi,
- průběžná kontrola řešení požadavku,
- komunikace v cizím jazyce na denní bázi (e-mailem i telefonicky),
- spolupráce s ostatními členy týmu.

Pod popisem práce lze nalézt výčet požadavků na uchazeče, kterými jsou:

- středoškolské/ vysokoškolské vzdělání,
- znalost němčiny na pokročilé úrovni + komunikativní znalost AJ podmínkou
- znalost práce na PC,
- ochota učit se nové věci,
- příjemné vystupování,
- flexibilita.

V neposlední řadě se v nabídce pracovního místa objevuje také, co společnost uchazečům nabízí:

- hlavní pracovní poměr,
- pracoviště – Ostrava,
- práce ve stabilní společnosti,

¹² <http://www.ekf.vsb.cz/oblasti/o-fakulte/udalosti-pripravovane-akce/infoservis-fakulty/detaily/?detail=13263>, 12.4.2010

- denní využití cizího jazyka,
- zaměstnanecké výhody.

Poslední poznámkou je věta, ve které v případě zájmu prosí společnost o zaslání životopisů v německém a anglickém jazyce na uvedenou e-mailovou adresu.

Následující inzerát je zveřejněn v anglickém jazyce. Firma poptává zaměstnance na pozici Customer service representative – 1st line support (zástupce servisní obsluhy – podpora 1. linky), kdy zaměstnanec nastupuje do funkce BPO operátora. Hned pod nadpisem je zveřejněné následující popis práce:

- odpovědnost za zodpovídání zákaznickových otázek,
- blízká kooperace s Repair týmy a administrativou tvoření ticketů,
- mezičlánek mezi zákazníky a technickými týmy,
- pracovní prostředí tvoří mladý tým v centru Ostravy.

Pod popisem práce lze nalézt výčet požadavků na uchazeče, kterými jsou:

- velmi dobrá znalost anglického a německého jazyka,
- vnitřní motivace a snaha rozvíjet schopnosti v novém prostředí,
- entuziastický a efektivní člen týmu,
- dobré komunikační schopnosti,
- schopnost řešit problémy.

V neposlední řadě se v nabídce pracovního místa objevuje také, co společnost uchazečům nabízí:

- práce ve stabilní společnosti,
- zaměstnanecké výhody (5 týdnů dovolené, jazykové kurzy, stravenky...)

Text je zakončen větou, ve které stojí, že v případě zájmu mají zájemci zasílat životopisy v českém a anglickém jazyce na uvedenou e-mailovou adresu.

4.2. Zveřejnění nabídky práce

Po vypracování nabídky pracovního místa dochází k jejímu zveřejnění. Firmy vždy zvažuje, bude-li přijímat nového zaměstnance z vnějších zdrojů nebo vyhlásí výběrové řízení v rámci společnosti a použije vlastní zaměstnance.

V případě, že se jedná o vnitřní výběrové řízení, rozesílá společnost informativní email s nabídkou zaměstnání všem zaměstnancům a ti mohou průběžně do určitého data písemně informovat personalistku o svém zájmu.

Pokud společnost nenajde vhodného kandidáta v rámci společnosti, snaží se ho sehnat z vnějších zdrojů. Má předplacené kredity na zveřejňování inzerátů v rámci serverů jobs.cz a práce.cz. Společnost vyhlašuje také výběrová řízení na pozice se složitějším hledáním kandidáta, kdy je nutné použít i jiné způsoby pro zveřejnění nabídky zaměstnání. V takových případech vyvěšuje firma nabídky na vysokých, jazykových školách, v různých agenturách práce nebo také v tramvajích. Společnost také zveřejňuje nabídku práce na svých webových stránkách.

4.3. Předvýběr

Před samotným průběhem výběrového řízení provádí personalistka předvýběr. Dochází k selekci životopisů, které byly zaslány na danou pozici, a také telefonický screening, ve kterém se ptá uchazeče na následující otázky v daném pořadí a podle odpovědi dále selektuje:

- Účastnil/a jste se někdy výběrového řízení ve společnosti Okin outsourcing?
- Kdy byste mohl/a nastoupit do zaměstnání?
- Nebudete mít problémy s dojížděním do Ostravy? (dojezdnost a dopravní spojení)
- Nebyl by pro Vás problém pracovat na směny?
- Jste ochoten/a pracovat v odpoledních a nočních směnách (výhodou jsou příplatky)?
- Máte zkušenosti s prací na PC? S jakými programy? Ohodnoťte, prosím, Vaše znalosti a dovednosti práce s PC.
- Hovoříte anglicky? Jak byste ohodnotil/a svoji znalost?
- Zkusme prosím chvíli mluvit anglicky, řekněte mi něco o sobě v angličtině.
- Hovoříte polsky?
- Popište, prosím, náplň práce na své stávající/poslední pozici? Proč jste se rozhodl/a odejít ze stávajícího/posledního zaměstnání?

- Co vyvolalo Váš zájem o tuto pozici?
- Jaké znalosti a schopnosti jsou dle Vašeho názoru důležité pro tuto pozici?
- Jakou máte představu o výši Vašeho minimálního hrubého měsíčního příjmu při nástupu?
- Jakou máte představu o výši Vašeho minimálního hrubého měsíčního příjmu po půl roce v zaměstnání?

4.4. Průběh výběrového řízení

Společnost využívá dvou způsobů výběru zaměstnanců, přijímací řízení, kterému říká assessment centre, a výběrový pohovor. Přijímací řízení, které nazývají assessment centre, aplikuje tehdy, pokud potřebuje získat více zaměstnanců na určitou pozici a hledání je jednodušší a výběrový pohovor v situacích, kdy je nutné zjištění bližších informací o uchazeči, při obsazování složitějších a vyšších pozic a také pozic obsazovaných z vnitřních zdrojů. Tato bakalářská práce se zaměřuje na přijímací řízení, nezývané assessment centre.

Po provedení selekce a telefonního screeningu jsou uchazeči pozváni na přijímací řízení pomocí zaslání emailu. Přijímacího řízení se zúčastňuje zpravidla 10 uchazečů, personalistka, která vede celé přijímací řízení, a tři hodnotitelé, kteří mají k dispozici životopisy uchazečů a také zápis z telefonického screeningu.

Výběrové řízení trvá zhruba tři až čtyři hodiny a probíhá v místnosti zvané „meeting room“ vybavené počítačem, data projektorem, telefonem s možností uspořádání tzv. „conference call“ a také velkou tabulí, na které se nacházely poznámky personalistky o průběhu celého přijímacího řízení. Uchazeči mají zpravidla k dispozici občerstvení v podobě nápojů, každý má u stolu své místo, které je místo označené jeho jménem, a také připravené psací potřeby s obráceným testem počítačových znalostí (test PC). Po shromáždění se všech účastníků personalistka zahajuje přijímací řízení, představuje sama sebe a hodnotitele a seznamuje účastníky s jednotlivými částmi výběrového řízení, kterými bývají:

- představení společnosti,
- představení účastníků přijímacího řízení,
- test PC,
- individuální řešení případové studie,
- týmová práce s případovou studií a skupinové diskuze,
- individuální pohovory,
- prezentace a vyhodnocení případové studie,

- test anglického jazyka,
- ukončení přijímacího řízení.

Poslední částí přijímacího řízení je porada hodnotitelů, která se odehrává po odchodu všech kandidátů.

V první části personalistka stručně představuje společnost, dále činnosti, které jsou ve společnosti prováděné, představuje také pozici, o kterou se účastníci ucházejí, náležitosti pracovní smlouvy a v neposlední řadě také benefity, které zaměstnanci obdrží kromě platu. Těmito benefity jsou stravenky v hodnotě 80Kč na pracovní den, sleva na nákup zájezdů v cestovní kanceláři, 5 dnů dovolené nad zákonem stanovený rámec v případě, že zaměstnanec nemá vyšší nemocnost než 15 dnů, výuka cizích jazyků, po dvou letech zaměstnání přispívá zaměstnavatel zaměstnanci na penzijní připojištění ve výši 3% ze mzdy a také káva a voda zdarma. Poté se představují účastníci výběrového řízení a při tom se zaměřují hlavně na své bydliště, ukončené studium, znalost cizích jazyků a také praxi.

Po ukončení první části vyplňují uchazeči test zaměřený na počítačové znalosti v oblasti Wordu a Excelu, případně internetu. Na test mají zhruba 10 minut. Tento test je důležitý pro společnost hlavně v případě, pokud se jedná o přijímací řízení na pozici v týmu s technickým zaměřením a dobré znalosti PC jsou podstatné.

Po dokončení testu přichází na řadu hra zaměřující se na zjištění stupně kreativity uchazečů pomocí papíru s kolečky. Uchazeči mají namalovat nějaký obrazec, který si představí. Dále je provedena také skupinová diskuze, která má za úkol vysledovat, jak daní uchazeči mezi sebou komunikují, jak jsou schopni pracovat v týmu, jak umí dojít ke kompromisu a obhájit si své stanovisko. Tato společnost testuje pomocí případové studie, kdy z uchazečů vytvoří skupinky po dvou nebo třech osobách a ty se mají dohodnout na jednotném řešení. Během těchto aktivit si hodnotitele odvádějí jednotlivě uchazeče k individuálním pohovorům, při kterých se zaměřují hlavně na zjištění úrovně znalosti anglického jazyka a případně dalších, zjištění osobních představ o pracovní pozici a individuálních požadavků uchazečů.

Po dokončení skupinové diskuze a individuálních pohovorů vyplňují účastníci test z anglického jazyka, na který mají 35 minut a následně závěrečný dotazník obsahující velice podobné otázky jako ve screeningu:

- Stručně zhodnoťte, co se Vám na dnešním setkání povedlo a co nepovedlo?
- Kdy nejdříve můžete nastoupit do zaměstnání?

- Nebudete mít problém s dojížděním do Ostravy?
- Jste ochoten/na pracovat i v odpoledních a nočních směnách?
- Jakou mzdu očekáváte při nástupu a jakou po 6 měsících v zaměstnání? (částku, prosím, uveďte v hrubé výši).

Účastníci byli také vyrozuměni, kdy budou informováni o výsledcích řízení.

4.5. Nástup zaměstnanců do nového zaměstnání

Výstup z přijímacího řízení zpracovává personalistka, která jej rozešle všem zúčastněným hodnotitelům. Personalistka telefonicky kontaktuje vybrané kandidáty, oznámí jim výsledky výběrového řízení a učiní uchazečům nabídku. Pokud uchazeč nabídku přijme, obdrží od personalistky e-mailem následující nástupní informace:

- informace o vstupní lékařské prohlídce,
- formulář k potvrzení,
- osobní dotazník, dle kterého se připravuje pracovní smlouva,
- informace o termínu nástupních formalit aj.

Uchazeč je dále pozván ještě před datem nástupu do společnosti, kde ho personalistka seznámí s firemní směrnicí, mzdovými podmínkami, podmínkami smlouvy, vyplní daňové prohlášení a dá souhlas se zpracováním osobních údajů. Personalistka zkontroluje údaje zaslané v dotazníku s údaji v občanském průkazu a informuje budoucího zaměstnance o datu, čase a místě nástupu.

Všichni noví zaměstnanci nastupují v zasedací místnosti v 9 hodin ráno, kde je pro ně připraveno školení nováčků Data Basic v anglickém jazyce, ve kterém se dozví základní data, informace o probíhajících projektech a proběhne také školení BOZP.

5. NÁVRHY, NÁMĚTY, DOPORUČENÍ

5.1. Nabídka pracovního místa

Inzeráty zveřejněné na portálu Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava se od sebe liší. Oba obsahují v záhlaví adresu společnosti a telefonický, faxový a emailový kontakt, název pracovního místa, v českém inzerátu se objevuje specifikace lokality, kterou je Ostrava. Dále společnost uvádí v obou inzerátech popis práce a specifikuje požadavky, následují pracovní podmínky, které jsou detailněji popsány v českém inzerátu, v anglickém nikoliv.

Český inzerát je vhodně zpracován, požadavky lze doplnit o informaci, zda-li je vyžadována nějaká praxe. Pracovní podmínky lze doplnit také o platební podmínky a pracovní dobu, a jestli existuje nějaká možnost dalšího vzdělávání a rozvoje. Také by bylo možné upozornit uchazeče, do kdy je možné se o danou pozici ucházet. Lze také detailně popsat zaměstnanecké výhody, které zaměstnanec mimo mzdu obdrží.

Anglický inzerát má více úskalí, není tak vhodně zpracován jako český. Práce je dostatečně popsána, požadavky lze doplnit o vzdělání a také požadovanou praxi. Pracovní podmínky jsou velmi slabě zpracovány, nachází se zde pouze informace o práci pro stabilní společnost a jednotlivě vypsány zaměstnanecké výhody. Společnost by měla zde také uvést platební podmínky a pracovní dobu, a jestli existuje nějaká možnost dalšího vzdělávání a rozvoje, dále do kdy je možné se o danou pozici ucházet, jestli se jedná o hlavní nebo vedlejší pracovní poměr a kde se pracoviště nachází.

5.2. Politika rovných příležitostí

Politika rovných příležitostí je v dnešní době podstatnou součástí pracovního života a nelze ji v žádném případě v přijímacím procesu opominout. Proto je nutné zdůraznit, že by firma neměla v žádném případě použít v anglickém inzerátu zveřejněném na portálu Vysoké školy báňské – Technické univerzity větu: „Pracovní prostředí tvoří mladý tým v centru Ostravy.“, protože se v tomto případě jedná o skrytou diskriminaci. Takovou větu nelze doporučit, protože odrazuje potenciální uchazeče vyššího věku.

5.3. Zveřejnění nabídky práce

Společnost volí velmi dobré formy získávání uchazečů o danou pozici. Pokud má společnost k dispozici lidský kapitál v rámci společnosti, je naprosto vhodné obsadit danou pozici jimi, obzvlášť jedná-li se o vyšší a vedoucí funkce ve společnosti.

V případě, že musí hledat uchazeče z vnějších zdrojů, volí moderní způsob oslovování potenciálních uchazečů, kterým je zveřejňování inzerátů v rámci internetových serverů, dále univerzity a jazykové školy a v neposlední řadě také agentury práce a vývěsky v tramvajích. Mohla by také použít denní tisk nebo odborné časopisy, ale v tomto případě je nutné zjistit efektivitu vzhledem k nákladům a počtu přihlášených uchazečů. Společnost může využít také databázi bývalých zaměstnanců a doporučení stávajících zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou společnost, lze navrhnout, aby se více angažovala na akademické půdě a vytvořila např. trainee programy pro studenty závěrečných ročníků a tím jim poskytla praxi a případnou další možnost nastoupení do pracovního poměru nebo také vypsala témata bakalářských a diplomových prací, které by byly pomohly vyřešit určité problémy a byly přínosem pro společnost.

5.4. Předvýběr

Předvýběr probíhá ještě před zahájením samotného výběrového řízení, a to prostřednictvím selekce životopisů a telefonického screeningu. Tuto činnost provádí personalistka.

Literatura uvádí, že předvýběr by měl být proveden dvěma nezávislými osobami, proto lze navrhnout, aby se na předvýběru kromě personalistky podílela také jiná osoba, kterou může být např. manažer úseku nebo také vedoucí týmu a zástupce vedoucího.

5.5. Přijímací proces

Společnost Okin Group, a.s. volí k výběru zaměstnanců často přijímací řízení, které nazývají assessment centra, protože často vybírá na pozice, o které je velký zájem a mnoho uchazečů splňuje základní podmínky přijetí a také je nabízené pracovní pozice často vyžadují kontakt se zákazníky firmy. Firma provádí přijímací řízení interně, a proto nevydává velké peněžní prostředky jako společnosti, které si nechávají organizovat přijímací řízení externě. Firma má při takovém způsobu výběru zaměstnanců výhodu, protože má možnost srovnat uchazeče na jednom místě a také se zvyšuje jistota získání správného kandidáta na danou pozici.

Jednotlivé fáze přijímacího řízení, kterými jsou představení společnosti a pozice, o kterou se kandidáti ucházejí, testování, rozhovory, dotazníky a konečná porada hodnotitelů jsou firmou správně dodrženy.

Společnost dodržuje v podstatě strukturu přijímacího řízení, nazývaného assessment centre, která obsahuje testy různého druhu, úkoly, rozhovory, jazykové testy, dotazníky apod. V případě testových metod používá test počítačových znalostí. Ke zjištění osobnostních charakteristik používá jak individuální úkoly, kterými je nakreslení obrazce do listu s kruhy, tak týmové úkoly, kterými je řešení případové studie ve skupině. V neposlední řadě také zavádí individuální rozhovory, které probíhají během řešení případové studie, takže nelze tvrdit, že by ostatní účastníci přijímacího řízení v době rozhovoru neměli co dělat. Uchazeči jsou také písemně zkoušeni ze svých znalostí anglického jazyka. Na závěr společnost nechává vyplnit uchazeče závěrečný dotazník, který je pro firmu zpětnou vazbou.

Východiskem pro přijímací řízení jsou stanovená kritéria, která by si měla společnost, specifikovat a dále dle nich také hodnotit kandidáty. Vzhledem k tomu, že kromě individuálních pohovorů nemají další aktivity nějak zvlášť velkou váhu na rozhodování o přijetí nebo nepřijetí určitého kandidáta, lze usoudit, že daná kritéria nejsou stanovená jasně a srozumitelně. Společnost by se určitě měla zaměřit na specifikaci konkrétních kritérií a vytvořit si určitý bodovací systém, kterým bude všechny aktivity hodnotit, a konečný bodový výsledek později usnadní a zvýší jistotu získání toho správného kandidáta na danou pozici.

Je nutné pozastavit se také u závěrečného dotazníku a otázek, které se v něm vyskytují. První otázka je zcela adekvátní, protože vytváří pro společnost zpětnou vazbu. Následující čtyři otázky již byly zodpovězené ve fázi předvýběru u telefonického screeningu, a proto dochází k duplicitě otázek. Z toho vyplývá otázka, zda je nutné tázat se uchazečů na otázky, na které společnost již zná odpověď.

Takto provedené přijímací řízení je velmi zajímavé pro samotné uchazeče, protože mnoho firem takto složitá přijímací řízení kvůli nákladům neprovádí. Je nutné ale zamyslet se nad tím, jestli je tento způsob výběru zaměstnanců nejlepší variantou z nabízených výběrových technik, co se týče nákladů a splnění své funkce a účelu. Firma by měla v průběhu přijímacího řízení také zjistit, zda se identifikují s nastavenými hodnotami firemní kultury.

5.6. Nástup zaměstnanců do nového zaměstnání a adaptace zaměstnanců

Samotný nástup nových zaměstnanců bývá v každé firmě jiný, nelze dle literatury specifikovat nějaký model, dle kterého by se mělo postupovat. Společnost volí takový postup, který je pro ni samotnou vhodný s dodržáním všech legislativních a pracovních podmínek.

Společnost musí v neposlední řadě pamatovat na fakt, že se zaměstnanci musí pracovně a sociálně adaptovat, to znamená, že je nutné vybírat takové lidi, kteří budou odpovídat nejen odborně, ale budou také sdílet firemní hodnoty a akceptovat firemní kulturu.

6. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla rozdělena do několika částí. První část se zabývá teoretickými východisky pro další části, popisuje oblast řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců a legislativní podmínkám které musí být dodržovány při získávání a výběru zaměstnanců. Následuje charakteristika společnosti Okin Group, a.s., její historie, oblast působení, organizační a sociální struktura organizace a také vysvětlení pojmů outsourcing a facility management. Poté se zde objevuje analytická část, ve které dochází k analýze přijímacího procesu od tvorby inzerátů po nástup zaměstnanců do zaměstnání, a poslední částí práce jsou návrhy, opatření a doporučení, vyplývající z analýzy přijímacího procesu a teoretických východisek.

Cílem práce byla analýza přijímacího procesu do funkce BPO operátora v Ostravské divizi Okin Outsourcing společnosti Okin Group, a.s., zjištění případných nedostatků a návrh nutných opatření.

Návrhy a doporučení týkající se přijímacího řízení lze shrnout do několika bodů. Společnost by se měla zaměřit na konkrétnější zpracování inzerátů a přitom nezapomínat na politiku rovných příležitostí a předcházet jak zjevné, tak i skryté diskriminaci. U zveřejnění nabídky práce může společnost využít nabídky denního tisku nebo odborných časopisů. Lze také doporučit databázi bývalých zaměstnanců nebo doporučení stávajících zaměstnanců. Také by bylo vhodné, kdyby firma nabídla trainee programy nebo možnosti praxe studentům absolventských ročníků a dala jim možnost zpracovat závěrečné práce. Předvýběr by měly provádět dvě nezávislé osoby, čili personalistka a manažer úseku, team leader nebo zástupce team leadra. Pro přijímací řízení by si měla společnost stanovit určitá kritéria, podle kterých bude uchazeče hodnotit a také promyslet důkladně otázky opakující se v telefonickém screeningu a závěrečném dotazníku. Je nutné také podotknout, že by společnost neměla zapomínat na pracovní a sociální adaptaci nově přijatých zaměstnanců, kteří by neměli být pouze odborníky v oboru, ale také by měli sdílet firemní hodnoty a akceptovat kulturu společnosti.

Závěrem lze napsat, že cíle bakalářské práce byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Kloubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
3. FOOT M., HOOK C. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
4. KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, pohovory. 1. vyd. Praha: Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X
5. KYRIÁNOVÁ H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. Vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7
6. STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement* (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců). 1. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7

Cizojazyčný zdroj:

7. WEUSTER, A. *Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN 978-3-8349-0821-6.

Internetové zdroje:

8. <http://www.ochrance.cz/>
9. <http://www.ekf.vsb.cz/>
10. <http://hn.ihned.cz/>
11. <http://business.center.cz/>
12. <http://www.okin.eu/>
13. <http://www.okinoutsourcing.com/>

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Žižkova 996, 733 01 Karviná – Mizerov

6. SEZNAM PŘÍLOH

- Inzerát č. 1
- Inzerát č. 2
- Řídící uspořádání holdingu Okin Group, a.s.
- Formulář telefonického screeningu
- Závěrečný dotazník